

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA SEIS SIGMA NA REDUÇÃO DE HORAS EXTRAS NA EMPRESA GVT.

Amanda Cristina de Souza Caetano¹

Jean Felipe Silva dos Santos Alves²

Rogério de Jesus Hultmann³

RESUMO

Este artigo objetiva a elaboração de um projeto seis sigma aplicado a redução de horas extras dentro do departamento de recursos humanos na empresa de telecomunicações Global Village Telecom (GVT). Esta metodologia será empregada no processo de realização de horas extras da organização, já que atualmente não se utiliza nenhuma metodologia de qualidade, atuando no controle de jornadas extraordinária. Considerando estas informações, identifica-se que estes processos podem ser mais eficientes, trazendo redução de custos para a organização.

Palavras chave: Qualidade, Seis Sigma. Horas Extras.

INTRODUÇÃO

Há alguns anos atrás, cada setor dentro de uma organização era visto como um todo, e cada parte era responsável individualmente por atingir seus objetivos, para que no final do processo a empresa atingisse os seus. Nos dias atuais esta visão da organização é tida como antiga e limitada, de forma que a organização deve possuir uma macrovisão sobre seus processos, objetivos e resultados. (VALLE e COSTA, 2013)

Considerando esta macrovisão, identifica-se uma intensa preocupação das organizações em avaliar o nível de qualidade existente tanto nos processos produtivos da empresa, como na qualidade em bens tangíveis, serviços e processos (PALADINI, 2002). Esta avaliação dos níveis de qualidade é tão importante quanto produzir com qualidade, pois gera

¹ Acadêmica de graduação em Administração do Centro Universitário Unibrasil – e-mail: amandasccaetano@gmail.com

² Acadêmico de graduação em Administração do Centro Universitário Unibrasil – e-mail: jeanfssalves@hotmail.com

³ Professor da graduação em Administração do Centro Universitário Unibrasil – e-mail: rogeriohultmann@unibrasil.com.br

indicadores responsáveis por exibir os avanços tecnológicos que a organização obtém em determinado período, e realizar assim melhorias que influenciam diretamente os desejos e expectativas do consumidor.

Ao abordar o assunto qualidade, existem diversas metodologias que podem ser utilizadas para viabilizá-la. Uma delas é a metodologia Seis Sigma que utiliza de medidas estatísticas para redução de erros, desenvolvida no final da década de 80, dentro da Motorola por Bill Smith tendo como principal objetivo criar um procedimento de qualidade dentro da linha de produção, para que o produto fosse produzido de forma enxuta, ou seja, livre de erros. (PANAZZO, 2009). Assim surgiu um método de qualidade seguido pelas maiores empresas do mundo, que usa esta metodologia para atingir o sucesso organizacional com maior rentabilidade, oferecendo produtos com alto índice de qualidade (RODRIGUES, 2009).

Essa metodologia é comumente aplicada em processos operacionais, mas também pode ser utilizada em áreas administrativas do tático e estratégico da empresa. A área de recursos humanos não é diferente de qualquer outra da organização. Contribuições significativas podem ser obtidas, trazendo considerável retorno financeiro, rapidez e eficiência em processos internos. (MUIR, 2004).

Logo, este estudo está focado em desenvolver um projeto seis sigma, visando eficiência e a redução de custos com estouro do *budget* planejado pela coordenação de Relacionamento e Suporte ao Negócio, por meio de normas e procedimentos adequados para obtenção de qualidade.

Por meio de dados bibliográficos concretos, foram levantadas informações que fundamentam o projeto, para mensurar as técnicas utilizadas para elaboração e aplicação das horas extras na organização. O departamento de Recursos Humanos deve atuar de forma descentralizada, e o analista de RH passa a exercer uma função orientadora, por meio de normas e processos. Esta gestão deve ser exercida por todos da organização, com base nos objetivos da organização (CARNEIRO, 1999).

Ao avaliar as estratégias já utilizadas pela organização, identifica-se que não existem padrões para controlar a realização de horas extras utilizando ferramentas de qualidade dentro do departamento.

Ao considerar os itens acima, o objetivo principal deste artigo é: aperfeiçoar o processo de treinamento na coordenação de Relacionamento e Suporte ao Negócio, composta por 10 colaboradoras que executam em conjunto as ações de treinamento com as áreas

clientes que estas atendem, sendo elas VP de vendas, VP de Assuntos Regulatórios e VP de Recursos Humanos; tornando o processo mais eficaz, resultando em redução de custos com a contratação de treinamentos externos, e agregando valor processo de aprendizagem dos colaboradores internos.

Através destes estudos, uma hipótese é levantada: o treinamento realizado pela coordenação de Relacionamento e Suporte ao Negócio será mais eficiente com a utilização da metodologia seis sigma como padrão de qualidade para atingir resultados e reduzir custos?

Este artigo esta dividido da seguinte forma: definição das palavras chaves desta pesquisa-ação, visando estruturar seus significados, correlacionando-os com o objetivo desta pesquisa; metodologia utilizada para realizar estes estudos; o perfil organizacional da empresa Global Village Telecom, que define a empresa, e aborda sobre suas principais características. Por fim, uma análise dos dados levantados nesta pesquisa, e as considerações finais dos autores do artigo.

QUALIDADE EM SERVIÇOS

Qualidade é um termo que pode ser definido de várias formas, sendo elas: algo abstrato, indefinido, algo intangível, sinônimo de perfeição; aspecto subjetivo das pessoas, capacidade que um produto ou um serviço atinja conformidade com seu projeto, requisito mínimo de funcionamento, significa classes, estilos ou categorias de produtos ou serviços. (PALADINI, 2008). De acordo com Viera Fiho (2007) a qualidade nada mais é que utilizar as ferramentas gerenciais disponíveis, analisar dados e executar ações para correção ou melhorias dos processos.

Para entender o que é um serviço, devemos utilizar a definição conceitual de serviço comumente utilizada pelo mercado de marketing: Serviço é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. Uma vez alinhado o entendimento conceitual sobre serviço, se pode definir a qualidade em serviços como o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitam a percepção sobre o serviço prestado.

Atualmente não se discute o porquê de se produzir com qualidade, mas o como se produzir com qualidade. Assim, se investe em métodos, ferramentas, mecanismos de

gerenciamento da qualidade. A meta desses investimentos e esforços é determinar formas simples, objetivas e adequadas de associar qualidade aos resultados dos processos da organização (PALADINI, 2002). Como foi aplicado por Deming no Japão no final da década de 40, onde as administrações de várias empresas japonesas verificaram a que continua melhora da qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente a melhora de produção (DEMING, 1990).



(DEMING, 1990)

Deming também cita um fator em comum entre empresas de produção e de serviços é que erros e defeitos custam muitos recursos. E quanto mais tempo um erro ficar sem correção, mais será dispendido para corrigi-lo. O custo de um defeito que chega ao consumido ou cliente pode vir a ser o mais caro de todos, mas é difícil definir qual há de ser esse custo. O que existe, tanto nas organizações de prestação de serviços quanto nas organizações produtoras de bens, é a não existência de processo definidos. Existe um pressuposto não declarado, em grande parte das organizações prestadoras de serviços, de que os processos estão totalmente definidos e são totalmente unânimes.

Assim Deming exemplifica:

“Imagine um fabricante que tenha todas as especificações para a fabricação de um produto, mas cujo departamento de vendas não tenha diretrizes de como encaminhar um pedido. Um controle dos erros de colocação de pedidos exigirá procedimentos definidos para o departamento de vendas. Já vi muitas organizações orientadas para serviços funcionando sem eles” (DEMING, pg 142. 1990)

O gerenciamento da qualidade visa enfatizar, fundamentalmente, as ações práticas que determinam como ajustar produtos, serviços e processos a clientes, funcionários, consumidores, normas e sociedade em geral. O não ajuste ou a má qualidade deles destroem as habilidades da empresa competir no mercado, além de trazerem custos elevados para produzir o produto ou serviço (RITZMAN, 2008).

No setor de serviços a qualidade total é relacionada ao fornecimento do produto “serviço” com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários. Percebe-se nesse conceito que a análise não se deve limitar aos clientes externos. É necessário levar em consideração todos os envolvidos na cadeia administrativa, ou seja, funcionários e administradores, ressaltando a relevância que cada um tem na busca desse objetivo em comum, que é a qualidade (OLIVEIRA, 2004).

Já trazendo a qualidade em serviços para um ambiente mais próximo, OLIVEIRA *Apud* Giansi e Corrêa destacam que, no Brasil e em muitos outros países, os clientes se acostumaram e se conformaram com os serviços de baixa qualidade, tanto no setor público quanto no setor privado, com exceções raras e honrosas. E que ainda não temos uma cultura bem definida, tanto para quem presta quanto para quem adquire um serviço de executá-lo ou recebê-lo com um padrão mínimo de qualidade.

Os mesmos citam como motivos principais para a generalização da falta de qualidade no setor de serviços, os seguintes fatores: na maioria das organizações os trabalhadores do setor de serviços são vistos como mão de obra temporária, assim sendo merecedores de baixo nível de atenção para motivação e treinamentos; a busca excessiva no corte de custos e busca míope por produtividade de recursos, o que causa degradação no nível de personalização e qualidade do serviço prestado; Os próprios clientes que acostumados com um nível pobre de serviços, não costumam exigir mais. Estudos mostram que apenas 4% dos clientes insatisfeitos fazem reclamações dos serviços; normalmente se encontra muita dificuldade para padronização de serviços, principalmente os que são de intensiva mão de obra, por causa da variabilidade dos clientes e suas necessidades, de prestadores de serviços e de situações típicas que realmente ocorrem; a própria forma de como o serviço é executado e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções e correções de possíveis defeitos. A qualidade vendida no pacote de serviços é frequentemente intangível e, portanto, difícil de ser mensurada e controlada.

Logo se apresentam as características do serviço que podem ser descritas como Intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. A intangibilidade significa que os serviços são abstratos e, portanto, tendo um caráter especial na comparação com outras atividades. O aspecto que se refere à inseparabilidade diz respeito à impossibilidade de se produzir e estocar um serviço o que é feito com os bens. A heterogeneidade faz referência a impossibilidade de se manter a qualidade de um serviço constante, pois são executados pelo ser humanos, que de natureza instável. A característica de simultaneidade tem relação com a produção e consumo do serviço que ocorrem ao mesmo tempo (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Paladini (2002) os principais aspectos da gestão da qualidade no ambiente de serviço podem ser descritos como: a produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina e começa; na produção não há informações objetivas a respeito do processo produtivo, que nem sempre são repetidos. Por isso a gestão desses processos deve ser sempre adaptável e flexível para aquele momento, situação, contexto; a gestão da qualidade no serviço é notada de forma diferente, direcionada para ações que direcionam maior contato com o cliente, e seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, ou seja, tudo aquilo que ele considera relevante na execução do serviço. O conceito principal da qualidade nesse ambiente é o de perfeita adaptação do serviço ao cliente; a avaliação da qualidade concentra-se apenas em elementos, já que não existem pontos de controle específicos que podem ser identificados. Os elementos estão sempre envolvidos na interação entre funcionários e cliente. Não podendo ser aplicadas ações corretivas apenas ações de prevenções com base em experiências do passado. De forma que a gestão de qualidade priorize um projeto de ação global que envolva qualquer elemento de interação com o cliente. Buscando sempre estar, de maneira mais efetiva, próximo do desejo do cliente; no ambiente de serviços, a gestão da qualidade foca a empresa em um modelo específico de relacionamento com cliente. A qualidade é resultado do modelo de interação com o cliente. Por isso, cabe à gestão de qualidade concentra-se nele; o serviço não pode ser estocado. Assim requer da gestão um modelo em que a oferta atenda a demanda de modo adequado. Não podendo haver excessos de oferta ou falta de demanda, o que acarretaria perdas. Em ambos os casos, há aumento dos custos. É dever da gestão da qualidade evitar que isso aconteça, por meio de um processo de flexibilização.

Gestão da Qualidade em Ambientes Industriais	Gestão da Qualidade em Ambientes de Serviços
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua no final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	Feedback Imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (Máquinas e pessoas)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis a padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação aos seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços não podem ser protegidos
Diferenças básicas entre gestão da qualidade em ambiente industrial e ambiente de prestação de serviços (PALADINI, 2002. pg. 13)	

É preciso destacar a utilização de métodos para se obter qualidade como o ciclo PDCA e o DMAIC nos processos organizacionais com finalidade de atuar com a redução de custos financeiros, temporais, além de também reduzir ou eliminar atividades que não agregam nos processos, e ainda assim visando as pessoas que atuam na execução desses processos (RITMAN, 2008).

SEIS SIGMA APLICADO A SERVIÇOS

Six Sigma, ou em português, Seis Sigma não é um programa de qualidade passageiro. Surgiu para solucionar problemas que possuem requisitos suficientes para receber a implantação deste programa e se disseminar, provocando melhorias (WERKEMA, 2010).

O Seis Sigma foi criado no ano de 1987, na Motorola, onde engenheiros estatísticos estudavam uma forma de melhorar o desempenho da organização, com foco na melhoria contínua. Este método foi tão atrativo que chamou a atenção do presidente da organização, e com o seu apoio, sua inserção nos processos da organização tornou-se parte dos processos de qualidade da Motorola para se fazer negócios. Sendo assim, a Motorola neste ano adotou a metodologia, que pode ser conceituado como perfeito, metodologia com uma baixa porcentagem de erros (ECKES, 2001).

Pyzdek e Keller (2011) definem Seis Sigma como uma metodologia que se baseia na implementação rigorosa, focada e altamente eficiente das técnicas e princípios de qualidade. Eckes (2001) conceitua Seis Sigma como uma abordagem quantitativa que proporciona maior eficácia dentro das organizações. Já Werkema (2010) conceitua Seis Sigma como uma estratégia gerencial fortemente disciplinada e qualitativa que objetiva proporcionar aumento dos lucros dentro da organização, com a finalidade incrementar produtos e processos, visando sempre a satisfação do cliente e também a satisfação do consumidor.

Sigma, σ , é uma letra do alfabeto grego utilizado pelos estatísticos para medir a variação em qualquer processo. No mundo corporativo na medição de problemas nos processos. O padrão Seis Sigma de 3,4 problemas por milhão de oportunidades é uma resposta à crescente expectativa dos clientes e ao aumento da complexidade dos produtos e processos atuais (PYZDEK e KELLER, 2011).

Adiante é apresentada a Tabela 1 para tornar o entendimento do padrão Seis Sigma mais visível:

Tabela 1 - Custos da má qualidade em função do nível sigma do processo, com a média deslocada de $1,5\sigma$.

Nível sigma	Defeitos por milhão	Custo da má qualidade
2	308.537 (empresas não-competitivas)	Não se aplica
3	66.807	25 a 40% das vendas
4	6.210 (média da indústria)	15 a 25% das vendas
5	233	5 a 15% das vendas
6	3,4 (empresas "classe mundial")	< 1% das vendas

Fonte: Harry e Schroeder (1998).

A metodologia Seis Sigma é embasada por algumas ferramentas estatísticas para *definir* os problemas e as possibilidades de melhoria, *medir* para captar as informações e dados, *analisar* as informações captadas, *melhorar* e implantar as melhorias nos processos, e por fim *controlar* estes processos, com o objetivo de alcançar resultados que irá gerar um ciclo de melhoria contínua (ROTONDARO, 2002).

O projeto Seis Sigma, conforme citado discretamente acima, ocorre em cinco fases, denominadas de: fase D (Definir), fase M (Medir), fase A (Analisar), fase I (Melhorar), e fase C (Controlar). Estas fases tem origem do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do renomado PMI (Project Management Institute) (RODRIGUES, 2009).

A fase D, onde são definidos os processos críticos e objetivos do projeto para o negócio e das expectativas e necessidades dos clientes. A fase M, o desempenho do processo e os problemas são identificados e mensurados. Na fase A, se analisa o desempenho e as causas dos problemas. Fase I, a melhora do processo e a eliminação de problemas são aplicados de forma a agregar valores para o cliente. Por fim, a fase C, que é realizado o controle do desempenho do atual processo (WERKEMA, 2012).

A *seleção de projeto* é uma das primeiras etapas do projeto, que consiste em estabelecer claramente qual o objetivo deste projeto, ou seja, o “efeito” que deve ser eliminado ou melhorado ao final do projeto. Nesta etapa primeiramente, é necessário definir quais são as necessidades do cliente e traduzir estas necessidades no que o autor conceitua como “Características Críticas para a Qualidade”. Esta é uma das fases primordiais para o Seis Sigma, já que boa parte dos desejos dos clientes é levada para a organização. Uma equipe é definida também nesta etapa, visando à aplicação da metodologia, para execução do projeto Seis Sigma. Após estes dois processos, o terceiro é realizado, e consiste no desenho dos processos que não estão em conformidade, ou seja, processos que apresentam resultados ruins, altos índices de reclamações, custos com retrabalhos, entre outros processos.

Na terceira fase surge a *análise das causas*, ou seja, os dados que foram coletados anteriormente são analisados, e as causas óbvias e não óbvias dos delays do processo são identificadas. Logo estes dados definirão a capacidade da metodologia Seis Sigma, identificando assim as possíveis melhorias do processo. As ferramentas utilizadas nesta fase são o FMEA, testes não paramétricos, correlação e regressão simples e análise da variância.

Na quarta fase, nomeada de *melhoria do processo* é onde a equipe do projeto Seis Sigma atua implantando as melhorias estudadas e definidas através dos dados coletados

anteriormente. Nesta fase, a equipe do projeto atua lado a lado com as pessoas que atuam na área onde as atividades são colocadas em prática. Nesta fase, as ferramentas utilizadas são os planos de ação, que são implantados, fórmulas para definir a nova estrutura do processo e a manufatura enxuta.

Na quinta fase é *mantido o processo sob controle*, e como o próprio nome sugere ocorre a avaliação das práticas aplicadas na quarta fase, adaptação do controle caso se faça necessário e visa garantir que a capacidade do processo continue sendo aplicada de forma correta. As ferramentas que este autor sugere que sejam utilizadas consistem na elaboração de novas práticas, caso estas se façam necessárias, conformidade dos procedimentos e gráficos de controle, embasado em conhecimentos estatísticos.

Sponsor do Seis Sigma é o integrante principal desta equipe, e seu objetivo é estabelecer as diretrizes para prática do Seis Sigma na organização.

Sponsot Facilitador é o integrante que corresponder ao diretor da organização, responsável pelo suporte ao Sponsor Seis Sigma em tudo que se faça necessário.

Champions são os gestores da organização, responsáveis por suportar o projeto e administrar possíveis barreiras que possam comprometer o projeto.

Master Black Belt é o responsável por prestar suporte aos Sponsors e Champions, e também são responsáveis por auxiliar o Black Belts e os Green Belts no que se faça necessário.

Black Belts são os líderes da equipe do projeto, que possuem grande visibilidade da estrutura do projeto como um todo. Possuem um perfil de liderança, e influenciam o restante da equipe positivamente em fatores que se façam necessário.

Green Belts são os integrantes da equipe que conduzem os projetos.

Yellow Belts são os profissionais do nível operacional, que possuem conhecimentos necessários para auxiliar os Green e Black Belts na implantação propriamente dita do projeto.

White Belts são os colaboradores da organização que são responsáveis por identificar em suas áreas atividades que podem ser melhoradas. Seu dever é sinalizar os Black Belts sobre essas oportunidades de melhoria, para que o projeto possa ser idealizado e realizado.

A implementação do Seis Sigma em serviços e áreas administrativas é mais desafiadora, principalmente porque nesses setores, há processos ocultos cujos andamento e procedimento pode ser facilmente alterados, o que dificulta a coleta de dados e determina a

demanda de técnicas de análise mais sofisticadas, além das ferramentas de qualidade comumente utilizadas em processos de manufatura (WERKEMA, 2012, pg. 236).

A implementação do Seis Sigma exige também ajustes na cultura da organização. Os funcionários devem se sentir continuamente motivados pelos desafios e o rigor que o programa impõe, em especial, no que se refere à coleta e mensuração dos dados dos processos (ANTONY, 2004). O desafio enfrentado pelas empresas atualmente não está apenas em criar processos enxutos e de qualidade, mas também, em manter as pessoas interessadas, motivadas, envolvidas e totalmente compromissadas para que só se produza com qualidade (ZACHARIAS, 2010).

LEGISLAÇÃO DAS HORAS EXTRAS

No universo jurídico, a jornada de um trabalhador é estabelecida de acordo com as leis (KRUSE, 1998). A lei estabelece que a jornada de um trabalhador nunca deve exceder 8 horas diárias, 44 horas semanais equivalente a 220 horas mensais. Para algumas profissões esta carga pode sofrer algumas alterações, como é o exemplo de telefonistas, onde a lei permite uma carga de 6 horas diárias, e médicos que a lei permite uma carga horária de 4 horas.

É previsto por lei que a jornada normal de trabalho poderá sofrer o acréscimo de duas horas diárias suplementares, que deve ser previamente estabelecido através de acordo ou convenção coletiva. Não é permitido por lei que o trabalhador exceda 10 horas de jornada diária. Para efeitos monetários, estas duas horas extraordinárias devem sofrer acréscimo de 20% sobre o valor da hora normal.

Com exceção de algumas áreas que não serão englobadas no objeto de estudo deste artigo, o acordo coletivo da GVT estabelece que a jornada dos empregados não deve exceder 40 horas semanais, não estando incluído nestas horas o intervalo para descanso e refeições. Este intervalo corresponde a, no mínimo, 1 hora diária, sendo excluídos funcionários submetidos pela NR 17⁴.

METODOLOGIA

⁴ A NR 17 corresponde a norma regulamentadora da ergonomia, que visa estabelecer parâmetros de condições de trabalho. Estas condições estão relacionadas levantamento, transporte e descarga de materiais, aos mobiliários, aos equipamentos e as condições ambientais. Maiores informações pode ser retiradas do site do portal do ministério do trabalho: <http://portal.mte.gov.br/>. Acessado em 07/08/2015.

Ao realizar esta pesquisa, algumas técnicas para dimensionamento e obtenção dos dados serão utilizadas. O presente estudo apresenta-se como uma pesquisa ação, qualitativa, de natureza aplicada, e exploratória que se apoia em uma pesquisa bibliográfica e documental. Já o método de análise a ser utilizado será a análise de conteúdo.

A pesquisa-ação, além de identificar e acompanhar o processo junto com os responsáveis pela sua realização visa uma intervenção neste procedimento, visando alteração da situação pesquisada (SEVERINO, 2014). Pode ser definida como uma participação ativa do pesquisador na situação problemática da empresa que precisa ser estudada (FONSECA, 2002). Esta participação ocorre de forma que os pesquisadores realizem uma ação para resolução do problema coletivo (THIOLLENT, 1988). Este processo ocorre de forma que o pesquisador, ao realizar esta participação no processo de pesquisa, retire dados concretos que o auxiliem na sua análise reflexiva, e também em seus conhecimentos anteriores (FONSECA, 2002).

As abordagens utilizadas neste estudo serão qualitativas e quantitativas. Para realizar o levantamento de dados, serão utilizadas relações causa-efeito, que estão ligadas diretamente com uma formulação matemática (SEVERINO, 2014). A linguagem numérica é utilizada para descrever, representar, e/ou interpretar a multidiversidade de formas vivas e suas possíveis interrelações. É importante identificar a relevância destes dados, e como estes podem ser válidos para solucionar o problema em questão (MINAYO e SANCHES, 1993). Porém, não serão utilizados apenas dados matemáticos para realizar esta pesquisa. Os dados obtidos devem ser explicados, e o que convém ser feito, resultando em novas informações sobre o tema pesquisado (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). A pesquisa qualitativa deve ser utilizada para compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis, e devem servir de base para fornecer dados que serão utilizados na pesquisa quantitativa (MINAYO e SANCHES, 1993).

Esta pesquisa é de natureza aplicada, utilizando os dados obtidos através da pesquisa básica para aplicar soluções prática para solucionar problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

PERFIL ORGANIZACIONAL

A GVT (Global Village Telecom) é uma sociedade anônima que atua no mercado de telecomunicações oferecendo serviços de telefonia fixa de curta e longa distancia, banda larga e TV por assinatura (DTH), que atendem em planos residenciais e empresariais. Surgiu no ano de 2000, após um consorcio formado pela holandesa Global Village Telecom com 78%, e pelas norte americanas Com Tech Communications com 20% e RSL com restante de 2%. Obteve a licença para atuar em território nacional pela ANATEL em 1999.

Atualmente conta com a colaboração de aproximadamente 20.000 funcionários diretos, e aproximadamente 8 mil dedicados para relacionamento com o cliente. Possui um *call center* 100% próprio, e estabelece sua remuneração de acordo com a resolução na primeira ligação do cliente.

O organograma da GVT é dividido da seguinte forma:



O trabalho se realizou nas coordenações que atendem às Vice Presidências de Recursos Humanos e à Vice Presidência de Assuntos Corporativos. Este suporte é realizado através de processos de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento, e também uma atuação de Business Partner, que possuem funções de consultores internos, para exercer funções orientadoras dentro da organização. Abordando estas funções orientadoras, pode-se abordar sobre o processo de treinamento da área de RSN. Estes treinamentos realizados pelos Business Partners são ações realizadas para esclarecer processos dentro da organização e facilitar o dia a dia tanto de colaboradores como de gestores das duas VPs clientes da área de RSN.

ANÁLISE

Em elaboração até 10/nov

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em elaboração até 10/nov

REFERÊNCIAS

ANTONY, John. **Some pros and cons of Six Sigma: an academic perspective**. The TQM Magazine, v. 16, n. 4, p. 303-306, 2004.

ARAÚJO, Luis César; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBARÁ, Saulo (org.). **Gestão de processos: fundamentos técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DEMINING, William Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ECKES, George. **A revolução Seis Sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILHO, Clovis Bergamo. **Uma evolução silenciosa no gerenciamento das empresas com o Six Sigma**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

OLIVEIRA, Otávio José. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PYZDEK, Thomas; KELLER, Paul. **Seis Sigma: Guia do profissional, guia completo para Green Belts, Black Belts e gerentes em todos os níveis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011,

RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. 3º edição: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Entendendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão seis sigma: ações para a redução de custos, aumento da satisfação do cliente e agregação de valores nos processos e produtos, bens e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Seis Sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2011.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saula Barbará de (Org). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a Qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 2º edição: São Paulo: Alínea, 2007.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Criando a cultura Seis Sigma**. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2010.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Criando a cultura Lean Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.